

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KELURAHAN DI KECAMATAN LUMAJANG KABUPATEN LUMAJANG

Oleh :

**Mohammad Ato'illah**  
atok\_wiga@yahoo.com  
STIE Widya Gama Lumajang

## ABSTRAKS

*Setiap organisasi di perlukan adanya pimpinan yang dapat memberikan semangat, bimbingan, arahan terhadap kinerja pegawai/ karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi, Gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan kinerja pada pegawai Pemerintah Kelurahan di wilayah Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan / parsial terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, gaya kepemimpinan berpengaruh secara dominan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, hal ini mengindikasikan tentang pentingnya gaya kepemimpinan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Apabila gaya kepemimpinan dan pemberian motivasi kurang diperrhatikan maka terjadi penurunan kinerja/prestasi kerja.*

*Setelah melakukan evaluasi dapat di simpulkan perlunya ditingkatkan perhatian dan kebijakan terhadap pegawai kelurahan mengenai kinerja, menyangkut standar waktu yang masih dapat dikatakan kurang serta harus di ciptakan pemberian motivasi terhadap pegawai yang baik untuk bisa tercapainya tujuan organisasi*

*Kata kunci : gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja*

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan, Ambar T (2003; 10).

Supaya dapat meningkatkan kinerja SumberDayaManusianya, selain meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, juga sangat penting seorang pemimpin dalam memimpin, menggerakkan, mengajak, mengarahkan dan mengawasi bawahannya menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan

kondisi lingkungan, bisa saja pada saat tertentu seorang pemimpin dibutuhkan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, pada saat lainnya dibutuhkan menggunakan gaya partisipatif. Menurut analisa Fielder dalam Armstrong (1999;101), para pemimpin yang paling efektif mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat kepribadian, serta hakikat dari tugas dan kelompok. Demikian juga halnya dengan motivasi, hubungan antara motivasi dan kinerja adalah suatu yang positif, meningkatnya motivasi akan menghasilkan

lebih banyak usaha dan prestasi kerja atau kinerja, Armstrong (1999;72).

Kepemimpinan dan motivasi merupakan sebagian dari masalah-masalah pada kebanyakan organisasi. Sedangkan motivasi berhubungan dengan mengapa manusia melakukan apa yang mereka lakukan. Produktivitas yang rendah, kemangkiran, moral yang rendah, ketidakpuasan dan kemunduran merupakan gejala-gejala tidak adanya motivasi. Kemudian kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Pemimpin bertindak dengan cara memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi dan kesinambungan dalam organisasi. Kepemimpinan diwujudkan dalam gaya kerja (*operating style*) atau cara kerjasama dengan orang lain yang konsisten.

Dalam hubungan kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut (bawahan) karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Selanjutnya para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pimpinannya dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Konsep gaya menunjukkan bahwa kita berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan, yang tampaknya menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten. Pola bahasa dan tindakan yang bagaimana, yang dapat digunakan seseorang untuk membantu orang lain mencapai hasil yang diinginkan. Tanpa mempertimbangkan suatu cara pandang tertentu, beberapa pendekatan yang berbeda meliputi : (1) mengendalikan atau mengarahkan orang lain, (2) memberi tantangan atau rangsangan kepada orang lain, (3) menjelaskan kepada atau memberi instruksi kepada orang lain, (4) mendorong

atau mendukung orang lain, (5) memohon atau membujuk orang lain, (6) melibatkan atau memberdayakan orang lain, dan (7) memberi ganjaran atau memperkuat orang lain (Wayne, 1993 : 278).

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Oleh Mitfah Thoha ( 2001 : 122 ) menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Selain gaya kepemimpinan seorang pimpinan mampu membangkitkan motivasi karyawan sehingga karyawan mempersembahkan yang terbaik dari dirinya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa Motivasi (Mathias, 1989 : 48) adalah “suatu kehendak atau keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat ”. Dalam organisasi, motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi, dimana motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Sedangkan unsur manusia dalam organisasi terdiri dari manajemen (pemimpin dan pekerja). Masalah motivasi dan organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk mencipta, mengatur dan melaksanakannya. Oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi yaitu rangsangan bagi motif perbuatan orang maka manajemen harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif bagi orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak organisasi.

Obyek dalam penelitian ini adalah Aparatur Kelurahan karena pegawai kelurahan merupakan pelayan masyarakat di tingkat paling bawah yang merupakan cermin keberhasilan pemerintah pusat karena pegawai merupakan unsur utama atas kelancaran

dalam melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Untuk itu perlu suatu kebijakan instansi dalam usahanya menggerakkan atau motivasi, mengajak dan mengarahkan pegawai agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan instansi. Oleh karena itu peran seorang pemimpin semakin penting artinya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh baik secara simultan atau parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan, serta yang mempengaruhi secara dominan terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS GAYA KEPEMIMPINAN**

Gaya kepemimpinan adalah cara bagaimana para manajer berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Gaya ini mungkin otokratis atau demokratis, keras atau lunak, formal atau tidak formal. Gaya yang digunakan oleh manajer akan dipengaruhi oleh kultur dan nilai-nilai perusahaan. Gaya ini tidak tergantung kepada tingkat perilaku individu tetapi juga akan dipengaruhi oleh situasi kepemimpinan dimana orang-orang ditempatkan, Armstrong (1999;17-18).

Robbins juga membedakan macam-macam gaya kepemimpinan dengan mengutip pendapat House (1996;52) antara lain :

- a. Kepemimpinan Direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- c. Kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan

ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Gaya kepemimpinan menurut Robbin ini merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Dan menurut Gibson (1997;33) ada empat perilaku yang spesifik, yaitu :

- Pemimpin yang Direktif  
Cenderung membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- Pemimpin yang Supportif  
Memperlakukan bawahan dengan derajat yang sama.
- Pemimpin yang Partisipatif  
Meminta pendapat bawahan dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai suatu keputusan.
- Pemimpin Berorientasi pencapaian prestasi menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan memberikan prestasinya pada tingkat paling tinggi dan secara terus menerus melakukan perbaikan prestasi.

## **MOTIVASI**

Menurut Armstrong (1999;66) motivasi adalah suatu yang menggerakkan orang, memberikan motivasi adalah memastikan bahwa orang bergerak kearah yang anda inginkan, apa yang anda inginkan agar mereka kerjakan dan apa yang ingin mereka kerjakan tidaklah perlu bersamaan.

Sedarmayanti (2001;66) mengartikan bahwa motivasi sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat suatu atau yang diperbuat karena takut

akan sesuatu. Misalnya seorang ingin naik pangkat atau gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut.

Sedangkan Bernad Berendoom dan Gary A. Stainer dalam Sedarmayanti (2001;66) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarahkan kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Ambar T (2003:58) mengatakan motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapatlah diketahui bahwa Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan pekerjaan secara maksimal untuk mencapai pemenuhan kebutuhannya.

## KINERJA

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksana kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja, LAN-RI (1992;3) dalam Sedarmayanti (2001;50).

August W. Smith (1982;393) dalam Sedarmayanti (2001;50) menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah “..... *Output drive form processes, human or other wise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Menurut Manahan P. Tampubolon (2003;67) kinerja keorganisasian tergantung dari kinerja individu dan kelompok, para manajer harus mencapai tingkat hasil karya yang tinggi dari mereka yang bekerja dalam organisasi. Masyarakat mengevaluasi kinerja organisasi, kelompok dan individu yang merupakan konsep yang terpisah, tetapi saling

berhubungan.

Menurut Anwar P.M. (2004;67) pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan teori-teori atau pendapat-pendapat di atas, maka dimensi atau indikator-indikator kinerja dalam hal ini adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas, yaitu jumlah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.
2. Kualitas, yaitu mutu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu waktu yang dipergunakan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan oleh pegawai.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan judul penelitian dan teori-teori yang dipergunakan dalam penelitian, variabel yang ditampilkan adalah variabel gaya kepemimpinan situasional dan Motivasi sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat. Untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :

Kerangka Pemikiran



Keterangan :

- = Simultan  
 ----> = Parsial

Sumber : Gibson (1997:10), Armstrong (1999:72)

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan, maka dapat disusun Hipotesis sebagai berikut :

### **Hipotesis 1**

Diduga ada pengaruh yang signifikan gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

### **Hepotesis 2**

Diduga ada pengaruh yang signifikan gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

### **Hipotesis 3**

Diduga Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

## **METODE PENELITIAN**

### **RANCANGAN PENELITIAN**

Pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan kausal atau sebab akibat antara dua variabel atau lebih (X -- pbuletety), Sugiyono (2004; 11-12).

Penjelasan mengenai fenomena yang diteliti dan hubungan antar variabel, atau dengan kata lain dapat pula disebutkan bahwa penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *explanatory research*. Pemilihan rancangan penelitian ini di dasarkan kemampuan yang ada, sedangkan instrumen yang diandalkan adalah berupa angket (kuisisioner). Dalam penelitian jenis ini, hipotesis yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan sebagai variabel X1

b. Motivasi sebagai variabel X2

c. Kinerja sebagai variabel Y

## **RENCANA ANALISIS DATA**

### **Uji Validitas dan Reliability**

#### **Uji Validitas**

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Item yang mempunyai korelasi positif dengan kreterim (skor total) serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.

Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r > 0,3$  jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, Misrun (1979) dalam Sugiyono (2004:124). Korelasi yang digunakan adalah korelasi Pearson Product Moment dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum Y) / n}{\sqrt{(\sum x^2 - (\sum X)^2 / n)(\sum Y)^2 / n}}$$

dimana :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi item x dengan skor total

$n$  = Jumlah sampel

$x$  = Skor jawaban setiap item

$y$  = Skor total

Pengelolaan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat komputer dengan *Statistic Program for Social Science* (SPSS 13).

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dapat menunjukkan apakah suatu alat ukur tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif konsisten maka alat ukur tersebut dikatakan reliabel. Pengujiannya dengan menguji skor antar item dengan rumus yang sama pada uji validitas. Apabila koefisien mendekati nilai 1

(satu), maka kepercayaan untuk mengestimasi makin besar, dan apabila  $r$  lebih besar dari nilai kritis, maka  $r$  tersebut dikatakan reliabel dengan taraf signifikan  $< 0,05$ . Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagaimana dikemukakan oleh Arikunto (1996) sebagai berikut :

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_1^2} \right\}$$

Keterangan :

$R_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya item pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$  = jumlah variabel item

$\sigma_1^2$  = varian total

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) apabila memiliki koefisien keterandalan sebesar 0,6 atau lebih.

### Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil perhitungan statistik pada model persamaan regresi linier yang diajukan, maka menurut Gujarati (1999) agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrik dari esetimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil (ordinary least square / OLS) dan sudah memenuhi syarat best linier unbiased estimation (BLUE), maka harus memenuhi asumsi-asumsi klasik.

### Multikolinieritas.

Yaitu apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antar variabel independen sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel secara individu terhadap variabel dependen (Gujarati,1998). Untuk melihat ada tau tidaknya gejala multikolinearitas dapat diidentifikasi dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflating Factor*). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka

berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas (Santoso, 1999).

### Tidak Adanya Gejala Heteroskedastisitas

Tiap observasi mempunyai reabilitas yang sama. Gejala heteroskedastik ini terjadi karena terlalu bervariasi data yang diteliti. Untuk mendeteksi gejala ini, dapat dilakukan dengan uji korelasi rank Spearman. Apabila koefisien *rank Spearman* lebih besar terhadap nilai kritisnya, berarti ada gejala heteroskedastik, tetapi bila koefisien *rank Spearman* lebih kecil terhadap nilai kritisnya, maka tidak terjadi gejala heteroskedastik.

### Tidak Adanya Gejala Autokorelasi

Gejala autokorelasi timbul sebagai akibat adanya korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu atau ruang, dimana tidak terdapat dalam distribusi atau gangguan. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala autokorelasi dalam model analisis regresi yang digunakan, dilakukan pengujian-pengujian serial dengan menggunakan metode Durbin-Watson. kedua dengan Uji Lagrange Multiplier dan ketiga Uji statistik Q (Kuncoro, 2001). Dalam penelitian ini digunakan Uji Durbin-Watson dengan hipotesis yang diuji :

$H_0$ :  $DW \geq d_u$ , maka tidak terjadi autokorelasi  
→  $H_0$  diterima

$H_1$ :  $DW < d_L$ , maka terjadi autokorelasi  
→  $H_0$  ditolak

$H_2$  :  $d_L < DW < d_u$ , maka tidak dapat disimpulkan

### Normalitas

Uji normalitas distribusi data dengan menguji residual-residual dimaksud untuk melihat apakah data terdistribusi secara normal. Untuk uji normalitas ini menggunakan uji one-Sample Kolmogorov-Smirnov yaitu dengan memperhatikan hasil nilai probabilitas yang ada apakah lebih besar dari nilai

$\alpha < 0,05$  dengan kriteria, jika:

$H_0 : \rho \geq \alpha$ , maka data terdistribusi normal  
 $\rightarrow H_0$  diterima

$H_1 : \rho < \alpha$ , maka data tidak terdistribusi normal  
 $\rightarrow H_0$  ditolak

### Analisis Regresi Linear Berganda

Metode tehnik yang digunakan adalah Statistik Inferensial atau sering disebut Statistik Induksi atau Probabilitas dimana tehnik ini digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, karena sampel diambil dari populasi yang jelas dan tehnik pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara random atau acak, Sugiyono ( 2004;143 ) selanjutnya Statistik Inferensial yang digunakan dalam analisa data menggunakan persamaan Regresi Linear Berganda, karena menggunakan dua variabel independen dan satu variabel dependen , Sugiyono ( 2004;210 )

Formula :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Dimana

$Y$  = Kinerja

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$a$  = Konstanta

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi

$e$  = Variabel pengganggu

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Hipotesis 1

Diduga ada pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja pegawai, menggunakan Uji F (Over all test atau secara serentak). Pengujian secara serentak adalah untuk mengetahui apakah secara serentak koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

Adapun rumus pengujiannya adalah sebagai berikut : (Sujana, 1992).

$$F = \frac{(R^2 / K)}{\left\{ \frac{(1 - R^2)}{(N - K - 1)} \right\}}$$

Keterangan:

$F$  = Pendekatan Distribusi Probabilitas

$K$  = Banyaknya variabel bebas

$R^2$  = Koefisien

Apabila nilai signifikansi  $F$  lebih kecil dari 5% atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka dinyatakan signifikan yang berarti secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dan sebaliknya bila signifikansi  $F$  lebih besar dari 5%  $F_{hitung} < F_{tabel}$  berarti secara bersama-sama variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

#### Uji Hipotesis 2

Diduga ada pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja pegawai. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, digunakan Uji t. sujana (1992) merumuskan sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

dimana :

$b_i$  = Koefisien regresi

$S_{b_i}$  = Standart eror koefisien regresi

Kreteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dinyatakan signifikan, yang berarti secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dan sebaliknya bila signifikansi  $t$  lebih besar dari 5%, atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka secara parsial variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

#### Uji Hipotesis 3

Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Untuk melakukan uji terhadap pengaruh dominan variabel tergantung  $Y$ , yaitu dilakukan dengan cara membandingkan koefisien  $\beta$  atau pengaruh dari masing-masing koefisien  $\beta$  variabel  $X$  terhadap  $Y$ , jika koefisien  $\beta$  variabel  $X$  sesuai dengan koefisien

$\beta$  yang dihipotesiskan atau menghasilkan nilai yang terbesar, maka hipotesis diterima dan jika koefisien  $\beta$  parsial tidak dengan koefisien  $\beta$  dihipotesiskan, maka hipotesis 3 ditolak, Gujarati (1997).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN UJI VALIDITAS

Suatu instrumen dalam penelitian dikatakan valid apabila menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang akan diukur. Valid atau tidaknya suatu item/indikator instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Pearson Product Moment* dengan *level signifikansi* yang dipilih (umumnya  $\alpha = 5\%$  atau *degree of confidence* = 95 %) dengan nilai kritisnya dimana  $r$  dapat digunakan rumus (Arikunto, 1998).

Apabila probabilitas (tingkat signifikansi) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan jika sebaliknya maka dikatakan tidak valid.

### Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

No.		Pertanyaan	R	Sig.	Ket.
1	$X_{1.1.1}$	Saya selalu diberikan arahan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas	0,689	0,000	Valid
2	$X_{1.1.2}$	Pimpinan saya selalu memberikan petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas	0,682	0,000	Valid
3	$X_{1.1.3}$	Pimpinan saya memberi intruksi kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	0,567	0,000	Valid
4	$X_{1.1.4}$	Saya senang jika pimpinan melakukan pengawasan tugas /pekerjaan kepada pegawai	0,379	0,007	Valid
5	$X_{1.2.5}$	Pimpinan saya memberi dukungan penyelesaian tugas kepada pegawai	0,625	0,000	Valid
6	$X_{1.2.6}$	Saya senang jika pimpinan mengembangkan kemampuan kepada pegawai	0,679	0,000	Valid
7	$X_{1.2.7}$	Pimpinan saya memberikan semangat bekerja kepada pegawai	0,604	0,000	Valid

8	$X_{1.2.8}$	Pimpinan saya memberikan wewenang kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab	0,607	0,000	Valid
9	$X_{1.3.9}$	Pimpinan saya selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan tugas	0,515	0,000	Valid
10	$X_{1.3.10}$	Pimpinan saya selalu meminta masukan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan	0,591	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah tahun 2009.

Dari ini dapat dilihat uji validitas terhadap 2 indikator Variabel Gaya Kepemimpinan (13 item pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 13), memenuhi persyaratan uji validitas dengan ditunjukkan  $r > 30\%$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$ .

### Uji Validitas Variabel Motivasi ( $X_2$ )

No.		Pertanyaan	R	Sig.	Ket.
1	$X_{2.1}$	Saya akan berusaha meningkatkan kinerja lebih maksimal	0,721	0,000	Valid
2	$X_{2.2}$	Saya akan selalu disiplin dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan	0,559	0,000	Valid
3	$X_{2.3}$	Saya menjalin hubungan yang akrab dengan sesama pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	0,615	0,000	Valid
4	$X_{2.4}$	Pimpinan saya memperhatikan terhadap kebutuhan pegawai	0,615	0,000	Valid
5	$X_{2.5}$	Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai dikendalikan oleh pimpinan agar melaksanakan perintahnya	0,722	0,000	Valid
6	$X_{2.6}$	Pimpinan saya menggerakkan pegawai sesuai dengan tujuan dan Kebijakannya	0,584	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah tahun 2009.

Dari ini dapat dilihat uji validitas terhadap 5 indikator Variabel Motivasi (6 item pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 6), memenuhi persyaratan uji validitas dengan ditunjukkan  $r > 30\%$ , dengan tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$ .

### Uji Validitas Variabel Kinerja ( $Y$ )

No.		Pertanyaan	R	Sig.	Ket.
1	$Y_{1.1}$	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok ,dan fungsinya yang dibebankan oleh pimpinan	0,466	0,001	Valid



2	Y <sub>1.2</sub>	Saya merasa puas dengan tugas yang telah diselesaikan, sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	0,519	0,000	Valid
3	Y <sub>1.3</sub>	Saya merasa senang jika pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan petunjuk	0,608	0,000	Valid
4	Y <sub>2.1</sub>	Saya selalu memeriksa ulang hasil pekerjaan saya setelah selesai	0,676	0,000	Valid
5	Y <sub>2.2</sub>	Menurut saya untuk menyelesaikan pekerjaan selain harus betul, hasil pekerjaan itu juga harus rapi	0,621	0,000	Valid
6	Y <sub>2.3</sub>	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan	0,837	0,000	Valid
7.	Y <sub>3.1</sub>	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang di rencanakan	0,804	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah tahun 2009.

Dari tabel diatas dapat dilihat uji validiitas terhadap 3 indikator Variabel Kinerja (7 item pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 7), memenuhi persyaratan uji validitas dengan ditunjukkan  $r > 30\%$ , dengan tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$ .

## RELIABILITAS

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menguji reliabilitas instrumen ini digunakan Alpha Cronbach.

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha Cronbach. Bila Alpha lebih kecil dari 0,5 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Pada Tabel dibawah ini hasil uji Reliabilitas.

Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel Penelitian

No	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1	X <sub>1</sub> Gaya Kepemimpinan	0,7866	Reliabel

2	X <sub>2</sub>	Motivasi	0,6973	Reliabel
3	Y	Kinerja	0,7769	Reliabel

Sumber : Data primer diolah tahun 2009

Dari Tabel diatas, uji Reliabilitas dari masing-masing variabel penelitian (gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja) ditunjukkan dengan nilai Alpha Cronbach menunjukkan lebih besar dari 60 % atau masing-masing variabel dengan nilai Alpha Cronbach mendekati 1 dengan taraf signifikansi  $\alpha < 5\%$ , maka uji Reliabilitas dari masing-masing instrumen dapat dipenuhi.

## Pengujian Asumsi Klasik

Untuk memperoleh penaksiran yang tidak bias linier terbaik atau *Best Linear Unbias Estimate* (BLUE), maka harus dipenuhi asumsi-asumsi klasik dalam model regresi linier klasik. Dalam penelitian ini telah dilakukan dan dianalisis tiga asumsi klasik, yakni: (1) tidak adanya Multikolinieritas diantara variabel bebas, (2) tidak terjadi heteroskedastisitas, (3) tidak adanya Autokorelasi, dan Uji Normalitas.

## Uji Non-Multikolinearitas

Non-multikolinearitas adalah tidak adanya hubungan linear yang sempurna atau pasti antara variabel bebas. Untuk melihat ada tau tidaknya gejala multikolinearitas dapat diidentifikasi dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflating Factor*). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas (Santoso, 1999). Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel . berikut:

## Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Nilai VIF	Keterangan
X1	1,486	Non-Multikolinear
X2	1,486	Non-Multikolinear

Sumber: Data Primer Diolah, 2009

Keterangan:

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Motivasi

Berdasarkan tabel tersebut di atas

dapat dilihat bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas adalah  $< 5$ , sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

### Uji Homoskedastisitas

Suatu variabel bebas dikatakan tidak menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas, jika korelasi variabel bebas tersebut dengan nilai absolut dari residu ( $|e_i|$ ) adalah tidak nyata. Untuk melihat ada atau tidaknya gejala tersebut dapat dilakukan dengan Korelasi Ranking Spearman (Gujarati, 1999). Adapun hipotesis pengujinya adalah:

$H_0 : \rho > \alpha$ , maka homoskedastisitas  $\rightarrow H_0$  diterima

$H_1 : \rho < \alpha$ , maka heteroskedastisitas  $\rightarrow H_1$  ditolak

Hasil uji homoskedastisitas (atau tidak adanya gejala heteroskedastisitas) diperlihatkan pada tabel berikut ini:

### Hasil Uji Homoskedastisitas

		Dependent Variable (Y)	Independent Variable (X)	Correlation Coefficient	Significance (2-tailed)
Dependent Variable (Y)	Dependent Variable (Y)	1.000			
Independent Variable (X)	Independent Variable (X)	.412	1.000		
Dependent Variable (Y)	Dependent Variable (Y)	.412	.412	.000	.000
Independent Variable (X)	Independent Variable (X)	.412	.412	.000	.000
Dependent Variable (Y)	Dependent Variable (Y)	.412	.412	.000	.000
Independent Variable (X)	Independent Variable (X)	.412	.412	.000	.000

Sumber data : diolah Tahun 2009

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai probabilitas  $p > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

### Uji Autokorelasi

Konsekuensi dari adanya autokorelasi adalah *varians sample* tidak dapat menggambarkan populasinya. Selain itu model regresi yang dihasilkan menjadi bias dan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu (Algifari, 2001). Untuk melihat adanya autokorelasi ini digunakan Uji Durbin-Watson yang hasilnya tertera pada tabel berikut ini:

### Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.791 <sup>a</sup>	.626	.607	1.059	1.027

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Gaya Responsifitas (X1)  
b. Dependent Variable: Kinerja Y

Sumber: Data Primer-diolah, 2009

Adapun hipotesis pengujinya adalah:

$H_0 : DW \geq d_U$ , maka tidak terjadi autokorelasi  $\rightarrow H_0$  diterima

$H_1 : DW < d_L$ , maka terjadi autokorelasi  $\rightarrow H_1$  ditolak

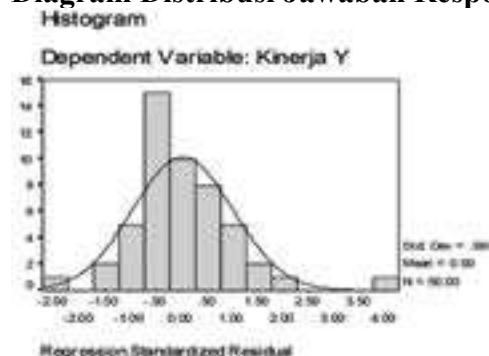
$H_2 : d_L < DW < d_U$ , maka tidak ada kesimpulan

Nilai kritis dengan  $\alpha = 5\%$  untuk pengujian autokorelasi kasus ini adalah ( $n = 50$  dan  $k = 2$ ). Berdasarkan tabel Durbin-Watson, nilai kritis  $d_L = 1.027$  dan  $d_U = 1.596$ . Dari tabel di atas terlihat nilai DW adalah  $1,059 < d_U$ , sehingga tidak ada kesimpulan atas uji autokorelasi, namun jika dilihat dari uji  $d_L$ , maka dapat dipastikan tidak terjadi autokorelasi, dimana DW dengan nilai lebih besar  $d_L$ .

### Normalitas

Gambar dibawah ini menunjukkan histogram dan kurva normalitas dari distribusi jawaban responden dalam penelitian ini. Dari gambar tersebut terlihat bahwa sebaran jawaban responden terdistribusi secara normal. Santoso dan Tjiptono (2001:145-146) mengatakan bahwa histogram adalah sejenis grafik yang digunakan untuk menggambarkan suatu distribusi frekuensi dan juga dipakai untuk melihat apakah sebuah data berdistribusi normal atau tidak.

### Diagram Distribusi Jawaban Responden

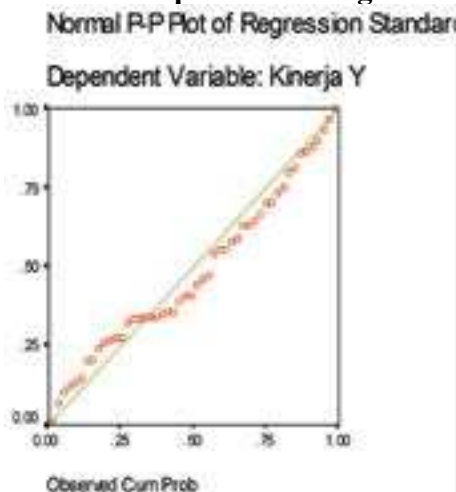


Sumber data : diolah tahun 2009

Terlihat histogram dari pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin di Kelurahan Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, yang dengan melihat kurvanya, dapat dikatakan cenderung berdistribusi normal (kurva berbentuk lonceng).

Sedangkan untuk uji linearitas dilakukan dengan melihat *scatter plot* antara *standard residual* dan prediksinya. Bila sebaran tidak menunjukkan pola tertentu maka asumsi linearitas memenuhi persyaratan. Hasil pengujian menunjukkan *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian asumsi linearitas memenuhi persyaratan.

#### Pola scatter plot Garis Regresi berganda



Sumber data : diolah tahun 2009

Berdasarkan Gambar di atas dapat terlihat bahwa titik-titik prediksi terhadap bentuk scatter diagram terletak mendekati garis regresi, maka uji regresi telah memenuhi persyaratan normalitas, Santoso (2001).

#### Analisis Data dan Interpretasi

Menurut Supranto (1995) untuk memperkirakan atau meramalkan nilai variabel dependent (Y), perlu dilakukan perhitungan variabel-variabel lain yang ikut mempengaruhi Y. Dengan demikian, antara

variabel baik dependent dan independent tentunya mempunyai hubungan atau korelasi. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang diperoleh seperti dalam Tabel berikut ini :

Regresi Berganda Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	VIF
	B	Std. Error	Beta	Partial				
1								
(Constant)	738	460			1.603	.111		
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	680	134	.680	.680	5.073	.000	.873	1.149
Motivasi (X <sub>2</sub> )	383	194	.383	.383	1.972	.061	.873	1.149

Sumber data : diolah Tahun 2009

Dari Tabel diatas tentang Regresi Berganda variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja di atas dapat dibuat persamaan regresi seperti berikut ini :

$$Y = 0,738 + 0,680 X_1 + 0,383X_2 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dilihat bagaimana pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, pengaruh positif menunjukkan bahwa perubahan variabel *independent* akan searah dengan perubahan kinerja pegawai. Dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terdapat pengaruh positif artinya setiap perubahan pada variabel bebas akan memberikan pengaruh searah terhadap kinerja. Persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukan bahwa:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) mempunyai koefisien regresi sebesar b<sub>1</sub> = 0,680 atau 68%, berarti jika variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) ditingkatkan sebesar 1 satuan atau 100%, maka variabel Kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,68 atau sebesar 68% saja.
2. Variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) mempunyai koefisien regresi sebesar b<sub>2</sub> = 0,383 atau 38,3%, berarti jika variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) ditingkatkan sebesar 1 satuan atau

100%, maka variabel Kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,383 atau mengalami peningkatan sebesar 38,3%.

3. Konstanta 0,739 menyatakan bahwa bila Variabel Gaya kepemimpinan, variabel motivasi dengan nilai nol atau konstan, maka masih ada kinerja adalah sebesar 73,9% yang berasal dari Pegawai itu sendiri.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini berbunyi : Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja.

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Hasil uji regresi linear berganda untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

### Hasil Uji Regresi Berganda Variabel X dan Variabel Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,263	2	1,131	11,959	,000 <sup>a</sup>
Residual	4,486	47	,095		
Total	6,750	49			

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)  
b. Dependent Variable: Kinerja Y

Sumber data : diolah tahun 2009.

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas diketahui nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 11,959, nilai  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df$  pembilang =  $k = 2$  dan  $db$  penyebut =  $n - k - 1 = 49$  diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,232 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja dapat diterima.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,625 yang berarti bahwa sekitar 62,5% dari variabel Gaya Kepemimpinan dan

Motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti/signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan sisanya sebesar 37,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model yang dikembangkan dalam penelitian ini. Seperti pada Tabel berikut ini :

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) variable bebas dan variable terikat

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,607	,30995	1,090

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)  
b. Dependent Variable: Kinerja Y

Sumber data : diolah tahun 2009

### Pengujian Hipotesis 2

Untuk menguji hipotesis 2 yang berbunyi: Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja. Berdasarkan Tabel 4.18. di bawah dapat ditunjukkan seperti berikut ini:

### Uji t masing-masing variable bebas

Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Beta	Tolerance
1	(Constant)	.739	.400		4.373	.000	
	Gaya Kepemimpinan (X)	.685	.124	.548	5.538	.000	.873 1.486
	Motivasi (X)	.363	.101	.359	3.527	.001	.873 1.486

a. Dependent Variable: Kinerja Y

Sumber data : diolah tahun 2009

- a) Variabel  $X_1$  Gaya Kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,938 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,938 > 1,671$ ) serta tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).
- b) Variabel  $X_2$  yakni Motivasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,527 dengan tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$  ( $0,001 < 0,05$ ). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,527 > 1,671$ ) serta tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$  ( $0,001 < 0,05$ ), maka secara parsial variabel Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).

Dari perhitungan Uji-t untuk variabel-variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ), menunjukkan bahwa semua nilai masing-masing  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan dengan tingkat signifikansi  $\alpha < 0,05$ , Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

### Pengujian Hipotesis 3

Untuk menguji hipotesis 3 yang berbunyi : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara dominan terhadap kinerja. Berdasarkan analisis dari masing-masing variabel menunjukkan koefisien regresi yang telah distandarisasi koefisien regresi Gaya Kepemimpinan  $\beta_1$  sebesar 54,5% dan koefisien regresi motivasi  $\beta_2$  sebesar 37,6% atau  $\beta_1 = 54,5\% > \beta_2 = 37,6\%$ . Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

### PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, dengan koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 62,5% hal ini positif dan searah artinya secara simultan kedua variabel bebas akan diikuti perubahan yang searah variabel terikat. Hal ini juga menunjukkan besaran predeksi pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan dan motivasi) terbukti dapat mempengaruhi variabel bebas (kinerja pegawai) sebesar 62,5% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian senilai 37,5%.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis 1 yaitu pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan uji F dimana nilai F hitung lebih besar dengan F table.

Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan secara keseluruhan menghasilkan skor nilai 4,07, sedangkan untuk indikator gaya kepemimpinan direktif nilai rata-

rata sebesar 3,92, gaya kepemimpinan suportif rata-rata sebesar 4,24 dan gaya kepemimpinan partisipatif rata-rata sebesar 4,04 artinya gaya kepemimpinan yang di anut sebagian besar pemimpin secara suportif/situasional dapat dinilai cocok bagi pegawai. Indikator variabel gaya kepemimpinan suportif atau pemberian dukungan dapat menghasilkan nilai di atas 3 atau berada pada range 4 artinya dari keempat kuesioner penggunaan dukungan terhadap bawahan dalam pencapaian pekerjaan dan karir merupakan cara yang banyak dianut oleh pemimpin. Indikator variabel gaya kepemimpinan partisipatif, model gaya kepemimpinan partisipatif dari kuesioner yang disebar ternyata nilai gaya kepemimpinan partisipatif belum banyak digunakan oleh pemimpin.

Temuan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa Pimpinan selama ini masih dianggap kurang oleh karyawan dalam memberikan petunjuk kepada karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga kadangkala masih diperlukan penjelasan-penjelasan yang agak mendetail terkait dengan tugas-tugas yang diberikan, selain itu Pimpinan masih dianggap kurang untuk memberi dukungan penyelesaian tugas kepada karyawan, hal ini ditunjukkan dari hasil koesioner yang diberikan rata-rata nilai yang diperoleh adalah 3,8 selain itu temuan dilapangan bahwa karyawan masih mengharapkan kepada pimpinan untuk selalu pimpinan memberikan peningkatan kemampuan kepada karyawan.

Dari hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja memperkuat teori dua faktor motivator dari Herzberg dimana perilaku seorang pegawai untuk bekerja dipengaruhi oleh internal motivator dan eksternal motivator. Dari internal motivator dipengaruhi oleh individu itu sendiri dalam hal ini seperti yang diuraikan dalam teori Mc. Clelland dalam Armstrong (1999), ada tiga jenis alasan



mengapa individu tersebut melatar belakangi suatu tindakan yaitu, berupa kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan berafiliasi serta kebutuhan akan dapat mengendalikan orang lain melakukan kekuasaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan Winarni (2003) dan penelitian Aman Suryaman (2003) dan Slamet Mustofa (2004), namun dalam penelitian Slamet variabel terikatnya adalah komitmen kerja sedangkan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

Hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang dominan ini juga sejalan dengan teori model yang dikembangkan oleh Hersey dan Balnchard (1986), menggunakan juga istilah dengan gaya kepemimpinan situasional dimana seorang pemimpin dalam konsep gaya memimpin akan melihat terlebih dahulu situasi terhadap bawahannya yang digambarkan bahwa struktur bawahan ada 4 tipe bawahan yaitu, mampu dan mau, kurang mampu dan mau, mampu dan kurang mau serta kurang mampu dan malas, sehingga kapan gaya kepemimpinan yang lebih cocok diterapkan kepada tipe bawahan. Dalam konsep perilaku pemimpin dimana perilaku tugas lebih ditekankan oleh atasan jika pemimpin masih ragu atas kemampuan bawahan pola ini diterapkan dan akan digabungkan dengan pola motivasi akan sangat membantu kinerja organisasi. Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas anggota, serta kapan, dimana dan bagaimana cara penyelesaiannya, menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Hasil dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang menonjol adalah kombinasi situasional antara direktif dengan menonjolkan perilaku tugas dan pola partisipatif melalui perilaku hubungan. Dalam hal penggunaan pola gaya

kepemimpinan direktif melalui perilaku tugas pemimpin akan menyampaikan tujuan pencapaian rencana kerja dengan jelas bagi organisasi serta sasaran yang ingin dicapai oleh ketua dalam setiap kegiatan atau dengan kata lain perilaku pemimpin yang digunakan saat tertentu tinggi tugas dan tinggi hubungan. Tingginya perilaku hubungan yang digunakan adalah dalam rangka akomodir setiap kegiatan harus melibatkan masukan dari bawah dan akomodir usulan bawahan. Kombinasi penggunaan pola tinggi tugas dan tinggi hubungan hal ini dimungkinkan karena aktivitas organisasi serta tujuan organisasi adalah melengkapi dan menunjang kegiatan pembangunan di masyarakat yang begitu dinamis.

Hasil penelitian terkait dengan motivasi bahwa hasil distribusi frekuensi motivasi dengan nilai lebih rendah dari kepemimpinan, hal ini nampak bahwa pola kepemimpinan suportif yang lebih cocok sehingga model motivasi internal belum dapat berjalan atau harus lebih menekankan gaya direktif serta penekanan pengawasan yang ketat bagi bawahan. Rata-rata hasil penelitian tentang motivasi sebesar 3,95 dari masing-masing indikator motivasi Kebutuhan Berprestasi rata-rata sebesar 4,25 Kebutuhan Berafiliasi sebesar 3,78 Kebutuhan berkuasa sebesar 3,5. Temuan peneliti lapangan karyawan sudah berusaha meningkatkan kinerja lebih maksimal namun dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan dikendalikan oleh pimpinan agar melaksanakan perintahnya sehingga hasil penelitian ini gaya kepemimpinan lebih berpengaruh dominant terhadap kinerja karyawan.

Variabel motivasi dalam penelitian berpengaruh terhadap kinerja, Sebagaimana dijelaskan oleh Wahyu Soemidjo (1994) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara setiap kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada seseorang yang timbulnya disebabkan

oleh faktor dari dalam diri orang itu sendiri (intrinsik) dan faktor dari luar diri seseorang (ekstrinsik). Pendapat tersebut tidak jauh dari teori Maslow yang mengemukakan bahwa hirarkhi kebutuhan manusia dapat digunakan untuk melukiskan dan menggambarkan motivasi kerja seseorang. Dimana kebutuhan seseorang dimaksud meliputi kebutuhan fisiologis, keselamatan/keamanan, akan hak milik, kecintaan dan kebutuhan akan harga diri serta kebutuhan akan aktualisasi diri. Bahwa karyawan belum memerlukan motivasi kebutuhan akan berkuasan yang dikarenakan midel manajer yang harus memjabatani kepentingan bawahan dan pejabat diatasnya. terus dijaga adalah internal motivator dan eksternal motivasi anggota organisasi. Hal ini searah pendapat Heidjrachman (1997) Motivasi dapat diklasifikasikan menjadi 3 yaitu: Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada “di dalam” diri individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti : 1). Kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang. 2). Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu.

Pandangan tersebut setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau termotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan suatu tindakan. Dan para ahli yang tergabung dalam pandangan ini adalah Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Arkinson dan Mc Clelland, dalam proses theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada “**bagaimana dan dengan tujuan apa**” setiap individu dimotivisir. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Kesimpulan yang ditarik sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan Hasil Uji hipotesis 1, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang **dapat diterima**. Hal ini ditunjukkan dengan  $F_{hitung} > F_{tabel}$
2. Uji Hipotesis 2, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang **dapat diterima**. Hal ini ditunjukkan dari hasil t terhadap masing-masing variable dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta tingkat signifikansi  $\alpha$  kurang dari 5%.
3. Uji Hipotesis 3 yang berbunyi : Gaya Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, **dapat diterima**. Berdasarkan analisis dari masing-masing variabel menunjukkan koefisien regresi yang telah distandarisasi koefisien regresi gaya kepemimpinan  $\beta_1$  sebesar 54,4% dan koefisien regresi motivasi  $\beta_2$  sebesar 37,6%. Serta persyaratan tingkat signifikansi masing-masing variabel telah memenuhi standar tingkat signifikansi  $\alpha < 5\%$ .
4. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan model suportif dan intruksi selama ini diterapkan di Kelurahan Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Namun apabila bawahan/ pegawai sudah mempunyai kesiapan dan kemampuan serta motivasinya yang tinggi, maka model gaya kepemimpinan partisipatif cenderung dapat digunakan. Dan jika bawahan dengan pemahaman

pekerjaan rendah/kurang, maka model gaya direktif yang lebih cocok.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian tersebut disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Lumajang khususnya di Kelurahan Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang, dari temuan hasil penelitian ini, dimana gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, disarankan untuk tetap memadukan variabel motivasi melalui internal motivator dan eksternal motivator dengan tipe gaya kepemimpinan (perilaku pemimpin) dalam kombinasi perilaku tugas tinggi dan penggunaan perilaku hubungan yang tinggi guna meningkatkan pencapaian program kerja sesuai yang dicanangkan.
2. Distribusi frekuensi variabel motivasi menghasilkan nilai lebih rendah dibandingkan dengan nilai variabel Gaya Kepemimpinan, rendahnya nilai variabel motivasi ini harus diupayakan peningkatan motivasi melalui penyadaran dan keaktifan serta meningkatkan kedisiplinan ataupun melalui stimulus berdasarkan peraturan yang ada.
3. Dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi sebesar 62,5% dan sisanya 37,5%, maka dalam penelitian selanjutnya diperlukan penambahan variabel yang tentunya tidak ada dalam penelitian ini mengingat 37,5% variabel kinerja ditentukan oleh variabel lain misalnya, iklim organisasi, budaya maupun variabel lain.
4. Dengan adanya nilai rata-rata hasil penelitian ini indikator gaya kepemimpinan partisipasif maka, hendaknya pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan model partisipasif, mengingat model gaya partisipasif belum sepenuhnya di lakukan

dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2001, *Analisis Regresi*, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ambar T, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anwar P, 2004, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Cetakan Kelima, Penerbit PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Arikunto, Suharsimi, (1998), *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi, Penerbit Rineka Cipta Bandung.
- Armstrong M, 1999, *A Hand Book of Human Resource Management*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Hariyanto, 1999, *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia Jakarta.
- Cryer, Jason, 1994, *A Formula for Success Training, Reward, and Commitment in a Chemicals Plant*, British Journal of Industrial Relation, Vol. 34, ISS: 3, p: 351-369.
- Djaji S. dan Hartoto H, 2001, *Kepemimpinan di Alam Terbuka*, Bahan Ajar Diklat Pim Tingkat IV, LAN-RI, Jakarta.
- Dubrin, B. Maria, 1989, *Organizational Commitment the Utility of an Integrative Definition Journal of Applied Psychology*. Vol. 79. No. 3. Pp: 370-380.



- Gibson, 1985, *Perilaku Organisasi*, Penerbit PT. Bina Rupa, Jakarta.
- Gibson, 1997, *Kepemimpinan Teori dan Model*, Penerbit PT. Bina Rupa, Jakarta
- Gomes, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Andi Offset, Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar, 1999, *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa: Sumamo Zain Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hersey & Blanchard, 1986, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* Fifth Edition, Mc. Graw-Hill Publising Ltd, New Delhi.
- Nimran U. 1997, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Kedua, Penerbit CV. Citra Media, Surabaya.
- Robbins S, 1995, *Teori Struktur, Kelurahan in dan Aplikasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Jakarta.
- Robbins S, 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia : Pujatmoko, Hudiana, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Rao,TV ( 1996 ),*Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktik*, Jakarta ,PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Riduwan ( 2002 ),*Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Bandung, CV. Alfabeta
- ..... ( 2004 ) *Metode dan tehnik Menyusun Tesis*,Bandung, CV. Alfabeta
- Salusu ( 1998 ),*Pengambilan Keputusan Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta, Grasindo
- Sangkala (2007 ),*Knowledge Management, Sebagai Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*,Jakarta, PT. Raj GrafindoPerkasa.
- Sarwoto ( 1987 ),*Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*, Jakarta, Ghalia
- Santoso dan Tjiptono, (2001), *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT. Elex Komputindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan kedua, Penerbit Mandar Maju Bandung.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketujuh, Penerbit Alfabeta CV, Bandung.
- Sujana, 1992, *Statistika*, Bandung, Tarsito
- Supranto: 1995, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, BPFF, Yogyakarta.
- Tampubolon M, 2004. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia Anggota IKAPI Jakarta.
- Toha M. 2004, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Edisi Kelima Belas, Penerbit PT Raya Grafindo Persada, Jakarta.
- Astuti,2001,*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT.Agu Butong Kelapa Sawit Muara Teweh Propinsi Kalimantan Tengah*,

Winarti, 2003, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Kabupaten Pati Propinsi Jawa Tengah*

Suryaman Aman ,2003, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai diSekretariat Daerah Kota Probolinggo*

Mustofa Selamat, 2004, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi serta Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dinas Kimpraswil Kabupaten Lumajang*

Satrio Bambang, 2007, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan*